



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences

الفساد وأثره في الجهاز الحكومي

أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

٢٠٠٣م

الفساد وأثره في الجهاز الحكومي

أ.د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

الفساد وأثره في الجهاز الحكومي

مقدمة

أصبح الفساد لعموم انتشاره من أهم الموضوعات المثيرة للنقاش بالنسبة لوسائل الإعلام. هذه الحقيقة يشير إليها كلٌّ من جلين وكوبرن ونعيم (١٤٢٠هـ) بقولهم: (لقد ازدهر نشر القصص المتعلقة بالفساد في وسائل الإعلام الدولية، إذ يُبين بحث قام به نكسيس أن عدد المقالات التي ذُكرت فيها كلمة «الفساد» في مجلة الايكونوست وصحيفة الفاينانشيال تايمز - قد تراوحت في المتوسط بين (٢٢٩) مقالة سنوية على مدار الفترة من عام ١٩٨٢م - ١٩٨٧م، وبين، (٥٠٢) مقالة سنويًا على مدار الفترة من عام ١٩٨٨- ١٩٩٩م، ارتفع إلى (١٠٧٦) في عام ١٩٩٣م وإلى (١٠٩٩) في عام ١٩٩٤م، وإلى (١٢٤٦) في عام ١٩٩٥م (ص ٣٩).

على أن الأمر لم يقتصر بالنسبة لخطورة الفساد والمفسدين على وسائل الإعلام، بل نجد أن هناك العديد من المحامين الذين يهْبُون للدفاع عنهم بحجة أنّهم ضحايا المجتمع، وأنّهم بأعمالهم المشبوهة يقدمون خدمة جليلة لمجتمعاتهم. بل حتى الكتاب أو المؤلفين الذين يدعون محاربة الفساد نجدهم يحرصون على التقرب إلى هؤلاء المفسدين للكتابة عن مذكراتهم وأيامهم الحافلة بالإنجازات. لكن ومع كل هذه المزايا التي يحظى بها الفساد والمفسدين ليس من الحكمة القول «يا ليت لنا مثل ما أوتي المفسدون»، بل إنّ الحكمة تقتضي أن نتبين فداحة الفساد في المجتمع وآثاره السلبية على جميع مناحيه السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

من هذا المنطلق فإننا في هذه الورقة سوف نتحدث عن أثر الفساد على

الجهاز الحكومي من خلال مناقشة مضامين دلالة مفهوم الفساد، ثم نبين أسباب ترعرع الفساد في الجهاز الحكومي لنصل بعد ذلك إلى فحوى هذه الورقة المتمثل في مناقشة آثار الفساد على الجهاز الحكومي من المنظور الإداري .

١ . الدلالات المتضمنة في مفهوم الفساد:

يمثل تعريف «الفساد» إحدى العضلات التي يواجهها الباحثون في هذا المجال ، وذلك ناجم عن اختلاف المناهج المتبعة في دراسة هذه الظاهرة . هذا الاختلاف في المناهج يعود في جانب منه إلى إنَّ معظم الأشخاص أو الهيئات المهتمة بدراسة الفساد ينتمون إلى حقول مختلفة مثل السياسة والعلوم الاجتماعية والاقتصادية ومن ثمَّ فإنَّهم يناقشون هذا الموضوع ويبحثونه من خلال المناهج المرتبطة بتخصصاتهم . إلى جانب ذلك فإنَّ هناك صعوبة أخرى تواجه مشكلة تعريف الفساد تتمثل في اختلاف القيم الثقافية من مجتمع لآخر ومن عصر لآخر إذ أثَّرت هذه القيم بدورها على درجة قبول أو استنكار التصرفات المرتبطة بالفساد وبالتالي عملية تقنين وضبط أو معاقبة هذه السلوكيات (هيجان ، ١٤١٨هـ Gould and Amaro-Reyes ، ١٩٨٣م ،) . على أنه ومع الاعتراف بوجود هذه الصعوبات التي تكتنف مفهوم الفساد، فإننا سوف نورد هنا بضع التعريفات الشائعة له، آخذين في الاعتبار أنَّ الذي يهمنا في هذه الجزئية من الورقة ليس سرد هذه التعريفات أو المقارنة بينها وإنما إيراد الدلالات المتضمنة في مفهوم الفساد وممارسته .

فلقد عرف أوسترفيلد Oster-feld «الفساد» تعريفاً إجرائياً حيث يرى أنه يمثل (راجانا، ١٩٩٣م) :

١- الأعمال التي يمارسها أفراد من خارج الجهاز الحكومي وتعود بالفائدة على الموظف لإغرائه للسماح لهم بالتهرب من القوانين والسياسات المعمول بها وإجراء تغيير في القوانين والسياسات سواء باستحداث قوانين جديدة أو بإلغاء قوانين قائمة لتمكنهم من تحقيق مكاسب مباشرة وفورية .

٢- الأعمال التي يقوم بها العاملون في الجهاز الحكومي بهدف الحصول على مكاسب لهم ولعائلاتهم وأصدقائهم وذلك من خلال استخدام مواقعهم لطلب أو قبول منافع لهم من الأفراد مقابل تقديم خدمات مباشرة فورية، واستحداث أو إلغاء قوانين أو سياسات تتحقق عن طريقها مكاسب مباشرة لهم .

كما عرف فيتوتانزي ١٩٩٥م Vito Tanzi الفساد بأنه « عدم الامتثال المتعمد لمبدأ البعد عن الشبهات والتحفظ في العلاقات الذي يتضمن أن العلاقات الشخصية أو العائلية ينبغي ألا يكون لها دور في القرارات الاقتصادية التي يتخذها المشتغلون بالاقتصاد من القطاع الخاص أو المسؤولين الحكوميين» .

كما عرف شتا، السيد علي (١٤١٩هـ) الفساد بأنه « يتمثل في الحياة العامة في استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخصي أو من أجل تحقيق هيبية أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي . وبذلك يتضمن الفساد انتهاك للواجب العام وانحرافاً عن المعايير الأخلاقية في التعامل . ومن ثم يعد هذا السلوك غير مشروع من ناحية وغير قانوني من ناحية أخرى .

وأخيراً فقد أورد كيمبرلي . أن اليوت (١٤٢٠هـ) . معنى عاماً وشائعاً للفساد لدى كثير من الكتاب والهيئات المهمة بهذا الموضوع من أمثال كليتجاردا ١٩٩١م ، وشليفروفيشني ١٩٩٣م ، والشفافية الدولية ١٩٩٥م ، الذين عرفوا الفساد على أنه «سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة» .

بناء على هذه التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف الفساد بأنه : ظاهرة عالمية تتضمن استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرع والأنظمة الرسمية ، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف نفسه ، أم نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد أو المؤسسات من داخل أو خارج الجهاز الحكومي ، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أم بشكل جماعي .

وبغض النظر عن التعريفات السابقة لمفهوم الفساد فإنه يمكن القول بأن هذه التعريفات محدودة فيما يتعلق بتغطية جميع أبعاد مضامين هذا السلوك . وتبعاً لذلك يمكن القول بأن هناك العديد من المضامين التي ينبغي أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم الفساد ، وهذه المضامين هي على النحو التالي (هيجان ، ١٤١٨هـ ؛ عاشور ، ٢٠٠١م) :

أ- إن الفساد يحدث في الجهاز الحكومي (كما يحدث في المنظمات الخاصة بالطبع) وذلك عندما يخرج الموظف عن الالتزام بقواعد السلوك المعهودة الشرعية منها والنظامية التي تحرم مثل هذا العمل وذلك من أجل تحقيق مصالح شخصية على حساب الصالح العام .

ب- إن الفساد قد يحدث نتيجة لدوافع شخصية تدفع الشخص إلى الانحراف عن أنماط وقواعد السلوك التي من المفترض أن يلتزم بها ، أو

أنه قد يكون نتيجة لضغوط خارجية ، وذلك تبعاً للبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يعمل بها الموظف .

ج- إن الفساد من الممكن أن يحصل على مستوى الفرد كما يمكن أن يحصل على مستوى الجماعة ، فلقد أصبحت ظاهرة «الفساد الجماعي» شائعة في كثير من مجتمعات اليوم ، حيث تشترك عدة مجموعات أو شركات ضخمة بل دول في أعمال فساد تمكنها من الحصول على منافع لها أو لجهات معينة بدلاً من إفادة الصالح العام .

د- إن القول بأن الفساد موجود في كل دول العالم يُعدُّ في إجماله صحيحاً ، لكنه يمثل مقولة غير دقيقة ، لأنَّ أنواع الفساد ، ودرجة انتشاره وتغلغله في الأجهزة الحكومية تختلف من بلد إلى آخر بحسب أوضاعها السياسية والاقتصادية وأوضاع مؤسساتها ، وبحسب معايير النزاهة والقيم والضوابط الأخلاقية والثقافية السائدة فيها» .

هـ- إن انتشار الفساد قد دفع الكثير إلى اليأس من معالجته والقبول بحقيقة وجوده ، وهذه نتيجة غير منطقية على الإطلاق ، لأنَّ ذلك يعني زيادة حدة هذه المشكلة مما يقود إلى تدمير المجتمعات والانحراف بها عن تحقيق الأهداف السامية من وراء وجودها وتنظيمها .

و- على الرغم من تنامي الوعي بخطورة الفساد ومتابعته إلا أنه لا توجد لدينا أدلة واضحة تبين لنا مدى زيادة حجم الفساد في الوقت الراهن عن السنوات الماضية ، وإن كانت هناك جهود متواصلة للكشف عن الفساد أكثر من ذي قبل .

ز- على الرغم من الإقرار بشيوع الفساد بوصفه ظاهرة عالمية إلا أن ذلك لا يعني تشابه ممارسات الفساد في جميع مجتمعات العالم بنفس

الأسلوب ، وهذا يعني أن طرق البحث عن أساليب ممارسات الفساد وكيفية مواجهته يجب أن تختلف بحسب ظروف المجتمعات .

ح- إن استنكار الفساد في عمومه لا يلغي حقيقة أن هناك بعض ممارسات الفساد التي قد تكون مقبولة في بعض المجتمعات بحكم القيم الثقافية السائدة في هذا المجتمع مما يجعل مواجهتها أو علاجها يحتاج إلى نوع من الجهد يختلف عن تلك الممارسات المستهجنة في هذا المجتمع أو في غيره من المجتمعات الأخرى .

ط- إن الفساد على الرغم من الآثار السيئة التي يتركها على الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع إلا أنه قد يكون في ذاته عرضاً لمشكلات أمراض يعاني منها المجتمع مما يستدعي معالجة هذه المشكلات قبل القفز إلى التصدي لمعالجة الفساد في حد ذاته .

ي- على الرغم من الإقرار بفداحة الآثار أو المشكلات التي يسببها الفساد للمجتمعات إلا أن ذلك لا يعني أن معالجة الفساد هي مسئولية مجتمع دون غيره وإنما يجب أن تكون المسئولية عامة بحيث تتضافر جميع الدول والمؤسسات العالمية على مواجهة هذه المشكلة والحد من آثارها المدمرة .

٢ . لماذا يترعرع الفساد في الجهاز الحكومي؟

الفساد لا يعترف بالحدود الزمانية والمكانية ، فلقد وجد في الزمان الغابر كما يوجد في الزمان الحاضر وسوف يوجد في المستقبل . من ناحية أخرى فإن الفساد لا يقتصر وجوده على دولة أو مجتمع دون آخر . فهو يظهر في الدول المتخلفة كما يظهر في الدول المتقدمة ، ويظهر في الدول الغنية كما يظهر في الدول الفقيرة . بل إن الفساد يتجاوز المذاهب السياسية والخصائص الثقافية للمجتمعات فهو يظهر في الدول الاشتراكية كما يظهر

في الدول الرأسمالية ويظهر في الدول المحافظة وغير المحافظة (اليون، ١٤٢٠هـ، هيجان، ١٤١٨هـ). على أنه ومع الإقرار بالحقيقة السابقة بالنسبة لظهور الفساد إلا أنه يمكن القول بأن هناك محطات تمثل مرتعاً للفساد في أكثر مجتمعات اليوم ألا وهي الجهاز الحكومي. صحيح أن الجهاز الحكومي يمثل جزءاً من منظومة كبيرة تبدأ بالفرد فالجماعة ثم المؤسسات الخاصة كالشركات الكبرى والصغرى إلا أنه يظل في كثير من الأحيان هو المتهم الأول باحتضان الفساد. وصحيح أن الفساد في الجهاز الحكومي لا يتولد من تلقاء ذاته في هذا الجهاز في كثير من الأحيان وإنما له محركات عدة تتمثل بالفرد في المجتمع الذي يتعامل مع هذا الجهاز ويحرك الفساد فيه، أو مؤسسات القطاع الخاص التي تسعى دائماً إلى أن تحقق مصالحها من خلال الجهاز الحكومي، وقد تلجأ في ذلك إلى الفساد لتحقيق هذه المصالح، كما أن هناك الدول الخارجية التي قد تجد أنه من صالحها تحريك الفساد في الأجهزة الحكومية لمجتمعات أخرى وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف لا تقل في مجملها عن زعزعة الاستقرار السياسي والإداري وتحقيق مصالحها الاقتصادية على حساب هذه المجتمعات (اليوت، ١٤٢٠هـ، أبو شيخة، ١٩٩٠م، شتا، ١٤١٩هـ).

من هذا المنطلق يمكن التأكيد مرة أخرى على أن الجهاز الحكومي يُمثّل في الغالب المرتع الأول للفساد. ولهذا فإن السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه هنا هو لماذا يترعرع الفساد في الجهاز الحكومي؟ للإجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأن هناك عدة أسباب تجعل الجهاز الحكومي المكان المناسب الأول لظهور ممارسات الفساد، وهذه الأسباب يمكن ذكر بعض منها على النحو التالي:

٢ . ١ انفراد الجهاز الحكومي بخدمات لا تُقدّم في سواه من قطاعات المجتمع.

دأبت حكومات اليوم على الاضطلاع بثلاث مهام أساسية تتمثل في الحماية والرعاية والعدل ، حيث تتضمن كل منها عددًا من الأنشطة والخدمات . ففي مجال الحماية ، على سبيل المثال ، تقوم الحكومات من خلال أجهزتها الأمنية بتقديم الحماية للوطن والمواطن وهي في سبيل ذلك تملك حق استدعاء وإيقاف ومقاضاة الأشخاص وفقًا للأنظمة المعمول بها في المجتمع . وفي مجال الرعاية فإنّ الحكومات تضطلع بتقديم العديد من الخدمات التي من بينها خدمات التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والمواصلات . . . الخ . أما في مجال العدل فيعتبر ممارسة نشاط القضاء والفصل في الخصومات من أبرز المهام التي تقوم بها الحكومة (كليتجارد ، ١٩٨٨م ، Rosenbloom ، ١٩٩٠م) .

في ظل وجود هذه المهام الرئيسة التي تقوم بها الحكومات يصبح المجال لظهور الفساد في الجهاز الحكومي متيسرًا في كثير من الأحيان وبخاصة إذا ما ضعفت القيم وغابت الرقابة . ذلك أنّ الحكومات لا تستطيع في كثير من الأحيان تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد من هذه الخدمات بكفاءة وفاعلية وذلك إمّا بسبب نقص الموارد الكافية لديها والتي تمكنها من تقديم هذه الخدمات أو بسبب عدم وجود الضوابط والأنظمة التي تتيح لها تقديم هذه الخدمات بيسر وسهولة . في ظلّ هذه الصعوبات يصبح المواطن أو المستفيد من خدمة الجهاز الحكومي في موقف ضعيف جدًا أمام العاملين في هذا الجهاز . إذ بإمكانهم المماطلة وتأخير تقديم الخدمة لهذا المستفيد من منطلق الإجراءات والأنظمة المعمول بها والتي تصبح الأداة القوية في يد

موظف جهاز الحكومة . لهذا وأمام هذا المأزق الإجرائي أو النظامي يصبح المواطن أو المستفيد مستعداً للتنازل عن قيمه ومبادئه مقابل الحصول على الخدمة من الجهاز الحكومي . وبهذا التنازل يكون الفساد قد أثبت وجوده في الجهاز الحكومي ومن الصعب تتبع آثاره بدقة أو كبح جماحه في ظل احتكار الجهاز الحكومي لتقديم مثل هذه الخدمات .

وبالطبع قد يقول قائل ، إنَّ الكثير من هذه الخدمات تقدم الآن خارج الجهاز الحكومي وأنَّ هذا يُحجِّم من دور الجهاز الحكومي ويضعه في موقف ضعيف بالنسبة للقيام بهذا الدور وفاته أنَّه من المستحيل تقديم خدمات مثل الأمن والدفاع والقضاء خارج الجهاز الحكومي ، بل إنه وإن قدمت خدمات أخرى مثل التعليم والصحة . . . الخ خارج الجهاز الحكومي فليس باستطاعة كل شخص الحصول على هذه الخدمة المدفوعة ويظل بذلك الجهاز الحكومي هو المهيمن في المقام الأول .

٢ . ٢ . تنامي الخبرة المتخصصة للعاملين في الجهاز الحكومي :

مع انفراد الجهاز الحكومي ، كما ذكرنا سلفاً ، بتقديم الخدمات الأساسية التي يحتاجها المواطن أو المستفيد بشكل عام يصبح العاملون في الجهاز الحكومي خبراء بحكم تخصصاتهم في مجال أعمالهم وربما طول خدمتهم في الأجهزة التي يعملون بها . هذه الخاصية المتعلقة بتنامي الخبرة والتخصص لدى العاملين في الجهاز الحكومي تصبح أكثر قوة ودافعاً لهم على ممارسة الفساد بحكم المعلومات التي يمتلكها هؤلاء العاملون والذين يستطيعون من خلالها تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة . ذلك أنَّه ليس بإمكان كل مستفيد من خدمات الجهاز الحكومي أن يعرف دهاليز طبيعة النظام والإجراءات الواجب اتباعها مما يجعل موظف الجهاز الحكومي في موقف المتحكم باحتياجات

هذا المستفيد ودفعه إذا ما اقتضت الضرورة إلى ممارسة الفساد . بل يمكن القول بأن المعلومات التي يمتلكها موظفوا الجهاز الحكومي تجعل من الصعب حتى على أجهزة الرقابة متابعة تصرفاتهم وإثبات أي سلوك منحرف منهم (دوفيدي، ١٤٢١هـ، ستوتوماس، ١٤٢١هـ، Rosenbloom، ١٩٩٠).

لذلك وفي ظل توافر ميزة تنامي الخبرة المتخصصة للعاملين في الجهاز الحكومي يمكن القول بأن الكثير من القرارات الحكومية ذات المنفعة العامة غالباً ما تحجب عن المستفيد ويصير التحكم فيها من قبل موظف الجهاز الحكومي الذي يُطلع عليها من يشاء ويستفيد هو من سرّيتها مقابل الحصول على منافع شخصية له . وبالطبع فإنه عندما تصبح مثل هذه القرارات شائعة يكون أيضاً من الصعب على المستفيد الحصول على فوائدها بسهولة في ظل تنامي خبرة العاملين في الجهاز الحكومي بهذه القرارات التي يسخرونها في كثير من الأحيان للمصلحة الشخصية .

٣ . ٢ . ضمان الاستمرارية الوظيفية في الجهاز الحكومي :

عندما يدلف الشخص إلى الوظيفة العامة فإنه بذلك يضمن ، في الغالب ، الاستمرارية والاستقرار في الجهاز الحكومي . لذلك نجد أن الكثير من أبناء المجتمعات ، وبخاصة في دول العالم الثالث يفضلون العمل في الجهاز الحكومي بسبب هذه الميزة ، مع أن الرواتب أو الأجور التي تقدم لهم مقابل هذه الوظائف إما أن تكون متدنية أو بالكاد تغطي متطلباتهم اليومية . هذه الميزة المتعلقة بضمن استمرارية الوظيفة الحكومية حفزت بعض موظفي الجهاز الحكومي في ظل تدني الرواتب ، إلى ارتكاب المخالفات لأنهم يعلمون أنه من الصعب فصلهم أو حتى المساس برواتبهم . من ناحية أخرى فإن هذه الخاصية تجعل من الصعب على أجهزة الرقابة الداخلية أو الخارجية

متابعة سلوك هؤلاء الموظفين إذا ما عرفنا أنَّ النتائج المترتبة على هذه المراقبة لا تمثل أي تهديد للموظف في الجهاز الحكومي . إلى جانب ذلك فإن هناك محدودية جداً في إمكانية قيام هذه الأجهزة بالدور المطلوب نتيجة لنقص الإمكانيات البشرية وتنامي عدد الموظفين في الجهاز الحكومي الأمر الذي يجعل هؤلاء الموظفين في مأمن دائماً من الوقوع تحت طائلة الرقابة ، وهو ما يشجع بدوره الكثير من هؤلاء الموظفين على ارتكاب المخالفات السلوكية (شحاته ، ٢٠٠١م ؛ محمود ١٤١٤هـ ؛ هيجان ، ١٤٢٣هـ).

على أنَّ الأمر لا يقتصر فقط بالنسبة لاستمرار الوظيفة وعلاقتها بالفساد على مجرد صعوبة مراقبة سلوك هؤلاء الموظفين فقط ، بل إنَّ الأمر يتعدى ذلك بكثير حينما نعلم أنَّه حتى الأنظمة التي تُسنُّ من أجل الحد من المخالفات السلوكية للموظفين يصعب تطبيقها في معظم الأحيان . ذلك أنَّه في حالة تطبيق أي عقوبة سلوكية على الموظف فإنَّ ذلك يحتاج من رؤسائه إلى أن يكونوا على الدوام مستعدين بالوثائق والوقائع التي تثبت صحة قرارهم وهو أمر يستغرق منهم الجهد والوقت الطويل ، وقد تكون نتيجة ذلك في نهاية المطاف قبولهم بالوضع الراهن على علته بدلاً من الدخول في مثل هذه الإشكاليات . بل إنَّه حتى عندما يُدان الموظف من قبل الجهاز الذي يعمل به ويطبق بحقه النظام مثل التوقيف أو الحسم أو الحرمان من الترقية أو الفصل فإنَّ الموظف في الجهاز الحكومي يتمتع بحق الرد على مثل هذه القرارات من خلال اللجوء إلى القضاء وغالباً ما يكسب هؤلاء الموظفون القضايا التي يرفعونها على أجهزتهم وتكون نتائجها سيئة جداً على ضبط العمليات السلوكية المخالفة في الجهاز الحكومي .

لذا يمكن القول أنَّ خاصية ضمان الاستمرارية في الوظيفة في الجهاز الحكومي وما يستتبعها من إشكاليات نظامية أو قانونية جعلت من الصعب

جدًا ضبط السلوك الانحرافي للموظف ، هذا الوضع شجع بدوره بعضًا من هؤلاء الموظفين على الانزلاق في دائرة الفساد لعلمه بأن إثبات مثل هذه المخالفات عليه يحتاج إلى جهد كبير جدًا من المعنيين في الجهاز الحكومي الذين يفضلون التغاضي عن مثل هذه السلوكيات والبقاء على الوضع الراهن .

٢ . ٤ . افتقار التنسيق بين الأجهزة الحكومية:

مع أن الأجهزة الحكومية تعمل في الغالب في ظل أنظمة موحدة إلا أنه للأسف فإن ممارسات هذه الأجهزة تختلف في ظل هذه الأنظمة وذلك بسبب غياب التنسيق بينها . فالتنسيق من المفترض أن يأخذ دوره على الأقل بين ثلاث جهات في الجهاز الحكومي وهي أجهزة الرقابة والتوجيه والإدارة . فالرقابة تعنى بالإطار التشريعي الجنائي والتوجيه يعنى في جزء منه بالأوراق والمستندات التي تعطي أمثلة عن كيفية السلوك في أجهزة القطاع الحكومي ، ودور المديرين المسؤولين في تفعيل ذلك من خلال التدريب وتوفير الحوافز الملائمة . والإدارة تعمل على التركيز على نجاح العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات . إن غياب التنسيق بين كل هذه التدابير يؤدي إلى عدم فاعلية السياسات العامة للدولة في تنفيذ خططها وبرامجها كما يجعلها سهلة لاختراق الفساد والمفسدين (برتوك، ٢٠٠١م) .

هذه المعضلة المتنامية في غياب التنسيق كثيرًا ما تستغلها ، على سبيل المثال ، شركات التوريد للجهاز الحكومي التي تستطيع أن تتعامل مع كل جهاز بشروط مختلفة تفرضها حاجة الجهاز أو رغبات متخذي القرار فيه أو الإغراءات التي تقدمها هذه الشركات لبعض العاملين في هذه الأجهزة بما يسهل عليهم تحقيق مآربهم بطرق غير مشروعة .

كذلك فإنَّ ضياع التنسيق بين الأجهزة الحكومية يبدو كحقيقة من خلال تداخل مهام هذه الأجهزة مع بعضها بعضاً، لذلك نجد أنَّ الكثير منها من الممكن أن يقوم ببعض المهام التي يقوم بها جهاز أو أجهزة أخرى مع علم الجميع بذلك مما يترتب عليه تكرار التكاليف مثلاً وضعف الجودة في الأداء ومن ثم غياب المسؤولية .

إنَّ المتتبع لأدبيات الفساد في الجهاز الحكومي يدرك كيف أنَّ غياب التنسيق بين هذه الأجهزة قد أغرى الكثير من العاملين فيها على اختراق الأنظمة واللوائح المعمول بها من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية . فعلى سبيل المثال من الممكن أن يتوجه طالب الخدمة إلى جهاز حكومي بغرض الحصول على خدمة معينة ليجد نفسه غير قادر على الحصول عليها بسبب عدم انطباق الشروط عليه . هذه الحقيقة قد لا تثنيه عن العدول على مطلبه فيتوجه إلى قنوات أخرى غير مشروعة يمكنه من خلالها الحصول على نفس الخدمة من أجهزة أخرى مقابل ما يوفره للأطراف الأخرى من مزايا معنوية أو مادية عاجلة أو آجلة .

وأخيراً فإنَّ غياب التنسيق بين الأجهزة الحكومية التشريعية والتنفيذية والقضائية قد جعلت قرارات وممارسات هذه الأجهزة في كثير من الأحيان متناقضة مع بعضها أو يصعب تطبيقها مما شجع بعض العاملين في الجهاز الحكومي على استغلال مثل هذا الخلل في التنسيق لتحقيق مآربهم الشخصية من خلال الطرق غير المشروعة وهو ما يدعم وجود الفساد في الجهاز الحكومي . وبالطبع فإنَّه ومع إدراكنا لحقيقة أنَّ الجهاز الحكومي يمثل المكان الملائم في كثير من دول العالم لظهور الفساد وممارسته إلا أننا مرة أخرى يجب أن نؤكد أنَّ هذا الجهاز ليس مستقلاً بذاته بل يعمل وسط منظومة من

الأجهزة الأخرى التي تحرك هذا الفساد وتستفيد منه . فالحكومات الأجنبية بالنسبة لكثير من دول العالم الثالث هي من أكبر المحركين لهذا الفساد في الجهاز الحكومي نظراً لوجود مصالحها لدى هذه الدول ، حيث إنها تستطيع من خلالها قوتها السياسية والاقتصادية والعسكرية أن تفرض قراراتها غير المشروعة على هذه الدول . من ناحية أخرى فإن الشركات الكبرى سواء الوطنية أو الأجنبية منها وبخاصة ما يسمى اليوم بالشركات العالمية أو عابرة القارات أصبحت تمثل حكومات فوق الحكومات مما جعلها أيضاً قادرة على التأثير في قرار الجهاز الحكومي سواء في الدول المتقدمة أو المتخلفة والنامية وهو أمر يعزز على الدوام إشكالية الفساد في الجهاز الحكومي ، (هيجان ، ١٤٢٠هـ، شحاته ، ٢٠٠١م ، عبد الهادي ، ١٩٩٧م) ، وأخيراً فإن ثقافة المجتمع وقيمه قد تكون أيضاً عاملاً من العوامل التي تساعد على استشراف الفساد في الجهاز الحكومي وبخاصة عندما يصبح الحصول على خدمة الجهاز الحكومي مقابل تقديم عوائد مادية أمراً مقبولاً في المجتمع فإن ذلك يجعل الفساد غير مستنكر إلى حد كبير في مثل هذه المجتمعات .

٣ . أثر الفساد على الجهاز الحكومي

على الرغم من أن الفساد في الجهاز الحكومي يعتبر حقيقة عالمية لا تحتاج إلى كثير برهان لإثبات فداحتها إلا أن هناك صعوبة في تتبع أثره على الجهاز الحكومي بمعزل عن الوضع القانوني والسياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يعمل في إطاره هذا الجهاز . هذه الصعوبة ناجمة في واقع الأمر من المعضلة التي يواجهها الباحثون في تعريف مفهوم الفساد ، حيث إن هذا المفهوم أصبح يتنقل بحرية في دوائر المحددات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية لمجتمعات اليوم . هذه المحددات

جعلت مفهوم الفساد يختلف تقديره والحكم على ممارسته من مجتمع لآخر بل ومن وقت لآخر داخل المجتمع الواحد . بل إنَّ الأمر يصل إلى أبعد من ذلك إذا ما علمنا أنَّ هناك من يورد لنا في كتاباته ما يدعو إليه البعض بضرورة قبول الفساد باعتباره جزءاً من الحياة اليومية للمجتمع ، كما أنَّ منهم من يعدد لنا الكثير من المناقب الإيجابية للفساد وهم في ذلك لا ينكرون هذه الدعوات وهذه المناقب (كليتجار د ١٩٨٨ م ، شتا ، ١٤١٩ هـ) . من ناحية أخرى فإنَّ هناك جانباً آخر يُعقّد عملية تتبع آثار الفساد في الجهاز الحكومي نابع من أنَّ هذا الجهاز غالباً ما يضم ثلاثة قطاعات تتمثل في القطاع التشريعي والقطاع التنفيذي والقطاع القضائي التي تناط ببعضها مسئولية محاربة الفساد مباشرة ولكنها للأسف غالباً ما تكون متورطة فيه إن لم تكن حامية له .

وأخيراً فإنَّ المتبع لأدبيات الكتابة في مجال الفساد ، يُلاحظ بوضوح أنَّ هذه الكتابات غالباً ما تركز في مناقشاتها على آثار الفساد على الآثار السياسية والاقتصادية في المقام الأول كما تركز على الآثار الناجمة عن علاقة الدول ببعضها ببعض في هذا المجال أو علاقتها بالشركات الأجنبية . بهذا التوجيه فإنَّ هذه الكتابات تُغفل إلى حد كبير الآثار الإدارية للفساد على الجهاز الإداري نفسه وعلى المستفيد من خدمات هذا الجهاز وبخاصة المواطن مما صرف الانتباه إلى قضايا عالمية ناجمة عن الفساد أكثر من التركيز على القضايا الداخلية للفساد على مستوى البلد الواحد (أكرمان ، ١٤٢٠ هـ ، شلوس ، ٢٠٠١ م ، تانزي وكرولو ، ١٤٢٠ هـ) .

وبغض النظر عن الصعوبات التي تكتنف حقيقة وجود الفساد والكيفية التي يمكن بها تحديد حجمه وآثاره إلاَّ إنَّه يمكن القول بأنَّ لهذا الفساد آثاره المدمرة على الجهاز الحكومي التي لا يجادل فيها أحد . هذه الآثار سوف

نستعرضها من خلال المدخل الإداري ، مع يقيننا بتداخل هذا المدخل مع
المدخل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعالج قضية الفساد . هذه
الآثار يمكن مناقشتها من خلال النقاط التالية :

٣ . ١ . تحويل التخطيط إلى عملية صورية:

يُعدّ التخطيط من أهم وظائف الجهاز الحكومي على الإطلاق ، حيث
إنه يمثل الآلية التي يمكن من خلالها تحديد أهداف المجتمع وبالتالي الوسائل
التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف . ونظراً لهذه الأهمية التي يحظى
بها التخطيط فقد كان مجالاً للبحث والتطوير من قبل الكثير من المفكرين
والممارسين الإداريين سواءً فيما يتعلق بتطوير إعداد الخطط أو تنفيذها أو
متابعتها وتقويمها .

على أنه ومع إدراكنا لأهمية التخطيط في تفعيل دور الجهاز الحكومي
في تحقيقه للأهداف المناطة به ، إلا أنه يمكن القول بأن انتشار ظاهرة الفساد
بالإضافة إلى المعوقات الإدارية الأخرى قد جعلت من التخطيط عملية
صورية أو شكلية في كثير من الأجهزة الحكومية وبالتالي أضعفت دوره في
التنمية الإدارية وبخاصة دول العالم الثالث (الطويل ، ١٤٠٥هـ) .

هذه الإشكالية يمكن الوقوف عليها من خلال تفحص الآلية التي تمارس
بها عملية التخطيط في هذه المجتمعات . ذلك أنه وفي كثير من بلدان العالم
يتم تخصيص جهاز وطني مستقل للتخطيط إلى جانب وحدات التخطيط
المنتشرة بالأجهزة الحكومية والتي تمثل قناة الاتصال بين الجهاز المركزي
للتخطيط والأجهزة الحكومية الأخرى .

غير أنه ومع وجود هذا التنظيم فإن الأمر لا يعدو أن يكون شكلياً في
كثير من الأحيان في هذه الدول التي يطلق عليها مسمى الدول النامية أو

المتخلفة . فلقد اعتادت الأجهزة المركزية للتخطيط أن ترسل في فترة زمنية محددة من العام نماذج للتخطيط للأجهزة الحكومية وذلك بغرض تعبئة هذه النماذج ومن ثم إعادتها إليها بغرض إعداد الخطة الشاملة سواءً أكانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل . هذا الإجراء في حقيقة الأمر فقد مصداقيته سواءً بالنسبة لأجهزة التخطيط المركزية أو للأجهزة الحكومية الأخرى وذلك بسبب أن هذه الخطط في الغالب لا ترتبط إطلاقاً بالناحية المالية ، حيث إنَّ الأجهزة المسؤولة عن المال أو الميزانيات تمارس دورها بعيداً عن أجهزة التخطيط ، كما أنها لا تعكس في واقع الأمر طموحات وتطلعات التنمية بشقيها الشامل والإداري . (محمود ، ١٤١٤هـ) .

لقد كان الباعث على هذا الانفصام بين أجهزة التخطيط والأجهزة المالية في دول العالم الثالث ، في الغالب ، مرده إلى مقاومة الكثير من متخذي القرار للتخطيط باعتبار أنَّها تمثل بالنسبة لهم قيوداً يمكن على أساسها أن تتم محاسبتهم في نهاية الفترة الزمنية للخطة . لذا وبعيداً عن التخطيط فإنَّ الكثير من ذوي النفوذ في الأجهزة الحكومية يقاومون الخطط أشد المقاومة وذلك بما يجعلهم في منأى عن المسؤوليات والمحاسبات ، كما يسهل لهم في الوقت نفسه فرص طرح خططهم وأولوياتهم التي قد تخدم مصالح الأجهزة التي يعملون بها فقط ، أو مصالح أشخاص محددين أو ربما مصالحهم الشخصية .

هذا الأثر السيء الناجم عن انتشار الفساد في الجهاز الحكومي جعل حتى المسؤولين في الأجهزة المركزية للتخطيط غير متحمسين على الإطلاق لعمل هذه الخطط سواءً من حيث جمع المعلومات الدقيقة أو التفكير في بدائل إبداعية لمواجهة مشكلات المجتمع أو حتى الحرص على متابعة وتنفيذ

الخطط . لذلك وفي ظل هذا الوضع نجد أنّ الكثير من الأجهزة الحكومية لا تتردد في تقديم خططها على أساس مراجعة خطط السنوات السابقة وإدخال ما يمكن إدخاله من تعديلات بسيطة شكلية على هذه الخطط إرضاء لمتطلبات أجهزة التخطيط المركزية والشعور بعمل الروتين السنوي في هذا المجال .

من هنا يمكن القول بأنّ انتشار الفساد في الجهاز الحكومي قد أثر تأثيراً بالغاً على وجود أجهزة التخطيط في الجهاز الحكومي وأدائها حتى باتت هذه الأجهزة بموظفيها وميزانيتها تمثل عبئاً على الدول التي تقع فيها؛ وذلك لأنها ليست سوى مجرد إضافات إدارية لا معنى لها إطلاقاً سواء من حيث تحقيق أهداف التنمية الشاملة أو الإدارية أو من حيث إمكانية تحقيق الفعالية .

٣ . ٢ . الحد من فاعلية نتائج جهود التنظيم الإداري :

كما للتخطيط أهميته بالنسبة للجهاز الحكومي فإنّ التنظيم لا يقل عنه أهمية وفائدة فيما يتصل بتحقيق أهدافه . لقد دأبت الأجهزة الحكومية في كثير من دول العالم على انتهاج أساليب يمكنها من خلالها تنظيم أجهزتها الإدارية سواء على المستوى الوطني الشامل أو على المستوى الفردي بالنسبة لكل جهاز . هذه الجهود تضمنت في كثير من الأحيان إعداد أو مراجعة الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل الأجهزة الحكومية بما يجعلها قادرة على التجاوب مع متطلبات عصرها وتحقيق مبدأ الكفاية والفعالية في أدائها . إلى جانب إعداد مراجعة الأنظمة والقوانين فقد تضمنت جهود التنظيم الإداري إعادة النظر في أهداف وارتباطات ومهام الكثير من الأجهزة الحكومية بما يحقق مبدأ إعادة اقتراع الحكومة . هذا المبدأ يمكن من خلاله إزالة التداخل والازدواجية بين أنشطة الأجهزة الحكومية وتوجيهها نحو

تحقيق أهدافها من خلال حصر مهامها وتحديد شكل علمي ودقيق . إلى جانب ذلك فقد حرصت جهود التنظيم الإداري على إعادة النظر في الإجراءات الإدارية التي تطبق في الأجهزة الحكومية والتي تعتبر في كثير من الأحيان إحدى منافذ الفساد الإداري فيها . هذه الإجراءات تم العمل على تبسيطها وإعداد النماذج الخاصة بها بل وحوسبتها في أحيان كثيرة من أجل الحد من التطويل وبما يخدم في نفس الوقت حاجات المستفيد (موسى ، ١٤٠٥هـ ، هيجان ١٤٢١هـ ، ستوتوماس ، ١٤٢١هـ ، كانيكو وهوري ، ١٤٢١هـ) .

على أننا إذا ما نظرنا إلى النتائج الناجمة عن جهود التنظيم الإداري فإننا سوف نجد أنها ، وللأسف ، في كثير من الأحيان تنتهي عند كتابة تقارير الدراسات الخاصة بها ومن ثم تحفظ ولا يتم الالتفات إليها إطلاقاً إلا في حالات محددة . هذا الأمر مرده مرة أخرى إلى التأثير القوي الذي يتركه الفساد على ممارسة الأجهزة الحكومية لأنشطتها ومقاومة أي تغيير أو إصلاح إداري من شأنه أن ينقل هذه الأجهزة نقلة نوعية بما يساعد على تحقيقها لأهدافها وبما يحقق في الوقت نفسه رضا المستفيد من الخدمات التي تحققها هذه الأجهزة . هذا الواقع الناجم عن مقاومة جهود الإصلاح الإداري في مجال التنظيم جعل الكثير من دول العالم الثالث لم تخرج عن تصنيفها العالمي كدول متخلفة غير قادرة على أن تتحرر من ربة الأنظمة والإجراءات العقيمة المعطلة لنشاط الجهاز الحكومي . بل يمكن القول ، في الوقت نفسه ، أن الإصرار على بقاء الجهاز الحكومي على ما هو عليه من سوء الحال في كثير من دول العالم مرده في واقع الأمر إلى وجود الكثير من المنتسبين لهذا الجهاز الذين يستفيدون من هذا الواقع مادياً ومعنوياً . فتطويل الإجراءات على سبيل المثال يُعدُّ مورداً مادياً ومعنوياً لكثير من موظفي الجهاز الحكومي

الذين يستغلون طول هذه الإجراءات وتعقيدها لتقديم خدماتهم للأشخاص المحتاجين لخدمة الجهاز مقابل تحقيق مكاسب مادية ومعنوية لهم . كذلك فإنَّ وجود الأنظمة العتيقة التي أكل الدهر عليها وشرب تُمثِّل لكثير من العاملين في الجهاز الحكومي فرصة اختراق هذه الأنظمة أو تجاوزها والتحايل عليها وهم في مأمن عن أي محاسبة أو رادع يردعهم عن التصرفات التي يقومون بها (عاشور، ٢٠٠١م، شتا، ١٤١٩هـ، أبو شيخة، ١٩٩٣م) .

لقد أثبتت الكثير من دراسات الواقع التنظيمي للجهاز الحكومي في كثير من مجتمعات اليوم أنَّ تغلغل الفساد في هذا الجهاز يمثل أكبر معوق للحد من فاعلية أي جهود يمكن القيام بها من أجل تحقيق عملية الإصلاح الإداري مادام هناك أشخاص يستطيعون أن يُقاوموا هذه الجهود وأن يُحققوا في الوقت نفسه مصالحهم الذاتية أو مصالح الجماعات المرجعية المرتبطين بهم .

٣ . ٣ . الإخلال بواجبات الموظف للوظيفة العامة:

تُعرِّف الوظيفة العامة بشكل عام بأنَّها «كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية ويتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات مهنية مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية» (السنيدي، ١٤٢١هـ، ص ٩٨) . من هذا التعريف يتضح لنا أنَّ الوظيفة العامة تمثل مجموعة من الحقوق والواجبات وأنه لكي يتمتع الموظف بحقوقه فلا بد أن يلتزم بالواجبات التي يتطلبها أدائه لوظيفته . هذه الواجبات في مجملها تمثل تلك الالتزامات التي يفرضها النظام واللوائح على الموظفين وتشكل إطاراً أخلاقياً لأدائه وسلوكه المتصل بالوظيفة العامة . كذلك فإن من هذه الواجبات منها ما هو مطلوب من الموظف أثناء تأدية عمل الوظيفة ومنها ما هو مطلوب منه حتى في حياته الخاصة أي خارج ساعات العمل . هذه الواجبات متشعبة

وكثيرة بحيث يصعب حصرها ، فهناك الواجبات الإيجابية المتمثلة في السلوك والتصرفات المرغوب فيها التي يجب على الموظف اتباعها أو مراعاتها مثل أداء أعمال الوظيفة بكفاءة وإخلاص والترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة ، كما أن هناك الواجبات السلبية وهي تلك الأفعال التي ينبغي على الموظف الامتناع عنها أو المحظورة عليه وإساءة استعمال السلطة الوظيفية وإساءة استغلال النفوذ الوظيفي وقبول الرشوة والهدايا والإكراميات (عمار ، ١٤١١هـ).

هذه الواجبات المترتبة على التحاق الموظف بالوظيفة العامة تصبح مخالفتها في ظل انتشار الفساد مناقب بالنسبة لأولئك الذين لا يلتزمون بها وذلك لأنَّ التأكيد عليها لم يعد مهماً ، بل يصبح التشجيع على عدم الالتزام بها هو السمة الغالبة في الأجهزة الحكومية التي تعاني من ظاهرة الفساد . فعلى سبيل المثال وعلى الرغم من أن أنظمة التوظيف في جميع دول العالم تُحرِّم على الموظف إساءة استعمال السلطة الوظيفية إلا أنَّنا قد نجد في ظل انتشار الفساد أنَّ هناك بعضاً من الموظفين الذين يسيئون استعمال السلطة بما يمكنهم من حرمان المواطنين من حقوقهم أو توقيفهم أو الحيلولة دون توقيع الجزاءات عليهم على الرغم من ارتكابهم لبعض المخالفات النظامية . بل إنَّ الإخلال بواجبات الموظف للوظيفة العامة قد يدفع بعض الموظفين في ظل انتشار الفساد في الجهاز الحكومي من أن يستغلوا النفوذ الذي يتمتعون به من جراء مراكزهم الوظيفية بحيث يسعون من خلال هذا النفوذ إلى الحصول على منفعة عامة لهم ، أو لطرف ثالث في مقابل فوائد مادية ومعنوية . ومن أمثلة ذلك الموظف الذي يستغل نفوذه الوظيفي لحصول أحد الموردين من أقاربه أو معارفه على عطاء لتوريد أصناف لجهة حكومية بتفضيله على الموردين الآخرين . أمَّا بالنسبة للهدايا والإكراميات والرشوة

فإنها تمثل الأدوات المغرية التي يستخدمها أرباب الفساد بغرض الحصول على مآربهم من هؤلاء الموظفين حتى إنَّ الأمر ليصل ببعضهم إلى تسميتها بغير مسمياتها ويوهمون الآخرين بأنَّها عمل شخصي يعربون فيه عن مجرد صداقاتهم وتقديرهم لهؤلاء الموظفين المغرربهم (كليتجار، ١٩٨٨ م، عبد الهادي، ١٤١٩ هـ، هيجان، ١٤٢٣ هـ).

إن وجود الفساد الإداري يُعدُّ أحد الأسباب المؤدية إلى الإخلال بواجبات الوظيفة العامة بحيث تنقلب هذه الواجبات إلى ممارسات سلبية مشروعة في كثير من الأحيان، أو حتى لو لم تكن مشروعة فإنه يتم غض الطرف عنها في مقابل ما يحققه الموظف من مكاسب مادية ومعنوية نتيجة لهذا الفساد.

٣ . ٤ . الانحراف بمقاصد القرار عن المصلحة العامة:

لا تقتصر آثار الفساد في الجهاز الحكومي على مجرد الإخلال بعملية التخطيط أو التنظيم والطعن في فعالية ونزاهة مبدأ الجدارة والإخلال بواجبات الوظيفة العامة بل إنَّ الأمر ليتعدى ذلك إلى الانحراف بمقاصد القرار عن تحقيق المصلحة العامة. ففي الجهاز الحكومي فإنَّ عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تستند إلى معايير واضحة تراعي الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وهي في كل ذلك ينبغي أن تُصبَّ في جانب المصلحة العامة.

هذا المطلب في حالة انتشار الفساد في الجهاز الحكومي يصبح صعب التحقق إن لم يكن مستحيلًا في ظل مقاومة أولئك المستفيدين من انتشار الفساد، إذ إنهم يحققون مكاسب ذاتية على حساب المصلحة العامة.

هذه المكاسب غالبًا ما تتم من خلال التنظيمات الخاصة غير الرسمية التي تحدتها بعض الجماعات داخل الجهاز الحكومي والتي يطلق عليها مسمى «اللوبي» أو «جماعة الضغط». هذه الجماعات تمتلك في أكثر الأحيان القدرة على الوصول إلى المعلومات الدقيقة عن المشاريع المهمة في الجهاز الحكومي أو تلك البرامج التي تنوي الحكومة تنفيذها بغرض خدمة الصالح العام. إلى جانب قدرتها على الوصول إلى المعلومات، فإن لديها القدرة على بناء شبكة واسعة من العلاقات غير الرسمية التي يمكنها من خلالها إقناع متخذي القرار بمطالب ورغبات جماعة الضغط حتى لو كانت هذه الرغبات والمطالب تتعارض مع المصلحة العامة، وهي في الغالب تتعارض معها (كليتجارد، ١٩٨٨م، عبدالهادي، ١٩٩٧م، كوارتز، ١٩٩٩م).

لقد أثبتت الكثير من نتائج الدراسات المتعلقة بالقرار الإداري في الجهاز الحكومي أن الكثير من المشكلات الراهنة التي تعاني منها حكومات ومجتمعات اليوم إنما مردها في واقع الأمر إلى الانحراف بمقاصد القرار وتجاهل المصلحة العامة، من هذه المشكلات نذكر على سبيل المثال مشكلة الفقر التي تكاد تعم معظم إن لم يكن دول العالم الثالث (شلوس، ٢٠٠١م).

ذلك أن ثلثي مواطني هذه الدول يعيشون تحت خط الفقر وذلك بسبب إضاعة الأموال الخاصة بمعالجة هذه المشكلة وصررها على برامج ومشاريع لا تخدم إلا فئة محدودة في هذه الدول.

هذا الأمر يصبح أكثر وضوحًا ومدعاة للاستنكار إذا علمنا أن هذه الشعوب أصبحت في الجملة تعتمد على المؤسسات الدولية المانحة كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، والتي أصبحت برامجها وقروضها تزيد

الأمر سوءاً بدلاً من إصلاحه ؛ لأنها تصب في مصلحة أشخاص محددين (Ahmad 2003 Kabumba ،).

إلى جانب مشكلة الفقر فإنّ الدول التي تعاني من استئراء الفساد في الجهاز الحكومي أصبحت في كثير من الأحيان عاجزة عن تقديم الخدمات الأساسية التي من المفترض أن تقدمها لمواطنيها . فلقد عجزت هذه الدول وبشكل واضح عن توفير التعليم والصحة والكهرباء والماء والأمن ؛ وذلك لأنّ الجهود الحقيقية لم تعد موجهة إلى هذه المجالات وإنّما تم الانحراف بالقرار الإداري في الجهاز الحكومي نحو معالجة القضايا الناجمة عن الفساد أكثر من خدمة الصالح العام .

هذه الحقيقة نجدها ماثلة في مشكلة ندرة فرص التعليم في دول العالم الثالث ابتداءً من التعليم الابتدائي وانتهاءً بالتعليم الجامعي حيث أصبحت هذه الدول غير قادرة بسبب انتشار وباء الفساد الإداري على توفير المدارس والمدرسين إلى جانب فرص التعليم الجامعي . بالمقابل نجد أنّ هناك بعض الدول التي أصبح الفساد فيها سمة من سمات المجتمع حيث تمكنت رموزه من أن تلعب دور الحكومة من خلال ممثليها في المجتمع والجهاز الحكومي الذين استطاعوا أن يوفروا المنسوبيهم والمتعاونين معهم فرص التعليم المتطور والوظائف الجيدة سواء داخل الجهاز الحكومي أو في الخلايا والمنظمات التي تعمل من خلالها هذه الرموز ، وليس أدل على ذلك من ما يجري في بعض دول أمريكا اللاتينية . (شلوس ، ٢٠٠١م ، اليوت ، ١٤٢٠هـ) .

وبما أن الأمر يزيد سوءاً بالنسبة للجهاز الحكومي فيما يتعلق بتوفير الخدمات العامة للصالح العام ، فقد اندفعت كثير من دول العالم بما في ذلك المتقدمة منها والمتخلفة إلى حلول وهمية لمعالجة هذه المشكلة ، كان من بينها خصخصة القطاع العام دون وضع ضوابط وقيود يمكن من خلالها

ضمان استفادة المواطن في المقام الأول من هذا الإجراء ، وهو ما يثبت مرة أخرى تأثير الفساد على الانحراف بمقاصد القرار عن المصلحة العامة .

لقد عُقدت العديد من المؤتمرات والندوات واللقاءات حول خصخصة القطاع الحكومي حيث أبرزت الكثير من الأوراق المقدمة في هذه اللقاءات إن الخصخصة لم تكن بالعلاج الناجح لمشكلات دول العالم وبخاصة دول العالم الثالث ، بل إنَّ الخصخصة قد زادت من أحوالها سوءاً وأفقدتها السيطرة على أجهزتها الشرعية وجعلتها تحت رحمة المستثمرين الظاهرين والباطنين الذين جعلوا مصالحهم في المقام الأول دون اعتبار يذكر للمصالح العام .

٣ . ٥ . التأثير في أمن المجتمع واستقرار :

لعلنا لا نبالغ إذا ما قلنا أنَّ الكثير من المشكلات الأمنية التي تعاني منها بعض مجتمعات اليوم إنَّما تعود في جانب منها إلى انتشار الفساد في الجهاز الحكومي . فلقد أصبح الجهاز الحكومي نتيجة للأمراض المستعصية التي يعاني منها ، والتي من بينها عدم الاكتراث بالموظف بالدرجة الأولى وصيانة حقوقه وتحفيزه وطول وتعقيد الإجراءات وغياب الرقابة السليمة ، غير قادر على تلبية احتياجات المواطنين والحفاظ على مكانته كمؤسسة مرجعية للمواطن والمقيم . هذا الوضع دفع الكثير من أبناء المجتمع إلى البحث عن قنوات أخرى يستطيعون من خلالها تلبية متطلباتهم الشخصية واحتياجاتهم اليومية وتحقيق ذواتهم . لقد كانت نتيجة هذا التوجه ظهور العديد من المنظمات الدولية والمحلية التي استطاعت من خلال أرصدها المالية الضخمة وشبكة علاقاتها المترامية أن تستقطب الكثير من أبناء المجتمعات سواءً في

الدول المتقدمة منها والمتخلفة وأن توفر لهم جزءاً من احتياجاتهم ومطالبهم مقابل تنفيذ هؤلاء الأشخاص لأهداف ومقاصد هذه المنظمات المنحرفة (اليوت ، ١٤٢٠هـ ، كليتجارد ، ١٩٨٨م).

فلقد أصبحت منظمات توزيع المخدرات والإرهاب من أكثر المنظمات حضوراً وتأثيراً في مجريات الأمور في مجتمعات اليوم . بل لقد أصبحت هذه المنظمات المنحرفة تعمل وبشكل مكشوف على هدم جوانب الأمن والاستقرار في المجتمع ، حيث ساعد على ذلك ضعف الأجهزة الحكومية في كثير من دول العالم في القيام بدورها بسبب توغل الفساد فيها .

على أنَّ خطورة هذه المنظمات المنحرفة لم يقتصر على إغراء بعض أبناء المجتمعات للانضمام إليها بسبب استغلال فاقتهم ، وإنما استطاعت أن تكون سيقاً مسلطاً في كثير من الأحيان على كثير من متخذي القرارات في الأجهزة الحكومية الذين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مقاومة الإغراءات التي تقدمها لهم هذه المنظمات المنحرفة مقابل تحقيقهم لأهدافها ومطالبها .

هذا الوضع المأساوي زاد من خطورة الموقف في الجهاز الحكومي حيث جعل الفساد ظاهرة ملحوظة للعيان إن لم تكن مقبولة في العديد من مجتمعات اليوم وبخاصة مجتمعات العالم الثالث . فلقد أصبحت الرشوة والإكراميات المشبوهة على سبيل المثال سمة مميزة لكثير من الأجهزة الحكومية ذات النشاط الدولي مثل الجمارك والمنافذ الأمنية وأجهزة تقديم الخدمات الخاصة بالشئون الاجتماعية والبلدية ، إذ يمكن من خلال هذه الأجهزة تمرير العديد من الصفقات المشبوهة التي تضر بواقع الأمر بمكانة الدولة والمواطن . وبالطبع فإنَّ الأمر بالنسبة لمحركي الفساد لم يقتصر فقط

على مجرد اللجوء إلى الوسائل الناعمة كالرشاوى والإكراميات والهدايا، بل أصبح هؤلاء المفسدون قادرين على التطاول على أمن المجتمعات من خلال استخدام أساليب العنف وزعزعة أمن المجتمعات .

هذا الوضع أثر تأثيراً كبيراً على برامج الجهاز الحكومي وبخاصة ما يتصل منها بخدمة المواطن ، حيث صرفت العديد من الجهود والأموال نحو مقاومة هذا الطوفان الغاشم المر الذي جعل الجهاز الحكومي منشغلاً عن مهمته الأساسية في تنمية وتطوير المجتمع إلى محاولة الحفاظ على الأمن والاستقرار ، وذلك كما هو واضح من واقع كثير من دول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية .

على أننا ونحن نؤكد هنا على تأثير الفساد على أمن واستقرار المجتمع بسبب نشوء بعض الجماعات والمنظمات المنحرفة ينبغي أن نؤكد هنا حقيقة واضحة للجميع أن هذه الجماعات والمنظمات ما كانت لتعمل وتحقق أهدافها لو لم تجد الدعم من بعض الدول التي توفر غطاءً سريعاً وأمنياً لها ، وهو ما أبرز لنا ظاهرة إرهاب الحكومات والذي يُعدُّ في واقع الأمر مثالاً حياً على عوامة الفساد .

٣ . ٦ . إعاقه جهود الرقابة :

من الممكن أن تكون هذه النقطة في مقدمة الآثار التي يتركها الفساد على الجهاز الحكومي لكن أثرنا أن تكون النقطة الأخيرة في هذا النقاش لأنها تعني بالنسبة لنا النتيجة الحتمية لجميع الآثار السلبية للفساد على الجهاز الحكومي . لقد دأبت جميع حكومات اليوم على أن يكون من بين أجهزتها الأساسية أجهزة معنية بالرقابة الإدارية والمالية وذلك من أجل ضمان انسجام سلوك الموظف والمواطن مع أهداف ومبادئ الجهاز الحكومي . على أنه ومع

النوايا الحسنة التي كانت ترمي الحكومات إلى تحقيقها من وراء تأسيس هذه الأجهزة إلا أن الواقع الفعلي لممارسة دورها لم يكن سهلاً ولا يزال يكتنفه الكثير من الصعوبات والتحديات .

ذلك أن هذه الأجهزة الرقابية في كثير من الأحيان عطلت عن القيام بأدوارها الفعلية وذلك من خلال عدم تزويدها بالتقارير المطلوبة عن سير الأجهزة الحكومية لتتمكن على ضوء هذه التقارير من مراقبة وتطوير أداء الجهاز بما يحقق الغاية النهائية لإنشائها وهو وجود حكومة آمنة ونزيهة . بل إنها وإن زُودت بهذه التقارير فهي في الغالب تقارير قديمة يصعب إصلاح ما تتضمنه من أخطاء وملاحظات ويجعل تتبع هذه التقارير أمراً روتينياً لا يضيف للجهاز الحكومي أي قيمة فعلية ، إن لم يكن يساعد على تعزيز وتوطيد أطناب الفساد . وهناك ملاحظة أخرى تتعلق بإعاقة جهود الرقابة بسبب انتشار الفساد في الجهاز الحكومي تتمثل في أن الرقابة كثير ما تكون موجهة نحو فئة محدودة من الموظفين أو المواطنين الذين هم في الواقع ضحايا الفساد وليسوا المحركين الأساسيين له وغالباً ما يكونون من الموظفين الصغار (عاشور، ١٤١٩هـ، دوفيدي، ١٤٢١هـ).

على أن المشكلة الكبرى التي تواجه جهود الرقابة في الجهاز الحكومي بسبب انتشار الفساد وهو تورط كثير من العاملين في هذه الأجهزة في قضية الفساد ذاتها، بحيث أصبح الحراس يحتاجون إلى حراس أيضاً للحيلولة دون فسادهم .

هذه المعضلة نبه إليها روزنبوم ١٩٩٠م ، Rosenbloom ، عندما طرح سؤاله الشهير «من يحرس الحراس ؟ صحيح أنه كان يقصد بسؤاله جميع موظفي الجهاز الحكومي . ولكن وكان التركيز أيضاً على أولئك المعنيين

برقابة أداء الجهاز الحكومي من أجل خدمة المصلحة العامة . لقد وقع بعض العاملين في أجهزة الرقابة في براثن شبكة الفساد بحيث أصبحوا هم أنفسهم بدلاً من أن يقاوموا الفساد والمفسدين صاروا يذبون عنهم ويزيلون من طريقهم أية دلائل أو قرائن قد تدينهم .

ولعلنا لا نبالغ إذا ما ذكرنا في خاتمة هذه النقطة المتعلقة بآثار الفساد على الجهاز الحكومي أن هذا الأثر قد تجاوز بكثير للأسف الأجهزة الرقابية ليطل أجهزة القضاء التي أصبحت في ذاتها محل تهمة فيما يتصل بحماية الفساد والمفسدين بدلاً من ردعهم وحماية المجتمع من شرورهم ، حتى أن جمهورية الدومينيكان قد أعادت النظر في اختيار القضاة وذلك في محاولة منها لضمان سلامة القضاء بعيداً عن تأثير الفساد ، ولكننا لن نسحب هذا الأثر (رويزنداننا ، ١٤٢٠هـ ، شلوس ، ١٤٢١هـ) . كذلك فإن آثار الفساد على الجهاز الحكومي لم تقتصر على النقاط السابقة بل تعدتها إلى أكثر من ذلك بكثير حيث إنها أثرت على مستوى ولاء وإخلاص الموظفين العموميين للجهاز الحكومي . لقد أصبح ولاء الموظف في الجهاز الحكومي متدنياً في كثير من الأحيان ، حيث قاد ذلك إلى تدني مستوى نوعية أو جودة المنتج أو الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز للمستفيدين منه . مما انعكس بدوره على الوضع السياسي والاستقرار الأمني لكثير من البلدان التي تعاني من فداحة الفساد في أجهزتها الحكومية .

الخاتمة

الحديث عن «الفساد وأثره على الجهاز الحكومي» موضوع متشعب الأبعاد كثير المنزلاقات . فالمتتبع لأدبيات الفساد يجد أنها لا تتحدث في واقع الأمر عن نوع واحد من الفساد بل عدة أنواع منها الفساد السياسي والفساد الاقتصادي والفساد الإداري والفساد البيروقراطي . في ظل وجود هذه الأنواع من الفساد لابد وأن تختلف الأسباب المؤدية إلى كل منها وبالتالي النتائج المترتبة عليها وإن كان ذلك لا يلغي حقيقة اشتراك هذه الأنواع في الكثير من الأسباب والنتائج .

غير أنه ومع إدراكنا لأهمية الوعي بالأثر الذي يتركه الفساد على الجهاز الحكومي فإن ذلك يجب أن يكون منطلقاً لنا في البحث عن الوسائل التي يمكننا من خلالها معالجة أسباب ظهور هذه المعضلة ومن ثم محاولة التصدي لها بكل هدوء وحزم . إننا لا نطالب في أي برنامج لمكافحة الفساد أن يكون هدف هذا البرنامج أو البرامج المماثلة له هو القضاء على الفساد تماماً فذلك مطلب مستحيل التحقيق ، ولكن نطالب بأن يكون هدف هذا البرنامج الحد من آثار هذا الفساد ما أمكن . من ناحية أخرى فإن نجاح أي برنامج في مكافحة الفساد لن يكتب له النجاح إذا لم تتضافر معه جهود أخرى يأتي في مقدمتها النية الصادقة في مكافحة هذه الآفة وترجمة هذه النية إلى عمل إجرائي يتمثل في إصلاح البنية السياسية والأمنية والإدارية والاقتصادية والإعلامية والقضائية .

إننا وبخاصة في العالم العربي قد لا نفتقر إلى حد كبير إلى الأساليب التي يمكن من خلالها إصلاح مجتمعاتنا بما يساعد على الحد من تفاقم مشكلة

الفساد، ولكننا نفتقر إلى العمل الجاد في هذا المشروع وبخاصة ما يتصل منها بمحاولة إصلاح النظام السياسي والإداري والقضائي الذي يمكن من خلاله ضبط منافذ هذا الفساد والحد من انتشاره .

نقطة أخيرة جدية بالذكر في هذه الخاتمة وهي أنه لا بد أن تكون لدينا رؤية مستقبلية يمكننا من خلالها استباق الأحداث في معالجة مشكلاتنا بشكل عام، ومنها مشكلة الفساد بدلاً من أن تكون أعمالنا في مجملها ردود فعل اتجاه أحداث الفساد . إننا يجب أن ندرك أن مشكلة الفساد اليوم ليست هي مشكلة الأمس ولن تكون كذلك بنفس الصورة في المستقبل وهذا يعني أنه ينبغي لنا أن نعد أنفسنا وأجهزتنا المعنية بذلك للتعامل مع هذه المشكلات في إطار الأمانة والنزاهة والشفافية .

المراجع

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩٣م). الفساد في الحكومة : تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بالأمم المتحدة في لاهاي-هولندا (١٩٨٩م). عمان : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

أكرمان، سوزان بروفر (١٤٢٠هـ). الاقتصاد السياسي للفساد . ورقة عمل في : كيمبرلي . آن، اليوت . الفساد والاقتصاد العالمي . (كتاب محرر) ترجمة محمد جمال إمام . القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر . (ص ص ٥٠ - ٩٠)

الأيوبي ، نزيه (١٤٠٦هـ) . الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي . ورقة عمل في : ناصر محمد الصائغ . الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي (كتاب محرر) . عمان، الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية . (ص ص ٨٣٩ - ٨٦٠).

برتوك، جانوس (٢٠٠١م). النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد- دروس مستفادة من التجارب العالمية . مؤتمر «آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية : منظور إستراتيجي ومؤسسي . (كتاب محرر). القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . (ص ص ٣٦ - ٤١)

تانزي، فيتو (١٩٩٥م). الفساد والأنشطة الحكومية والأسواق . التمويل والتنمية . (ص ٢٤)

تانزي، فيتو وكرو، جوليس (١٤٢٠هـ). تعليقات حول الفساد والاقتصاد العالمي. ورقة عمل في كيمبرلي. أن، اليوت. الفساد والاقتصاد العالمي. (كتاب محرر). ترجمة محمد جمال إمام. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر. (ص ص ٢٢٢-٢٢٩)

جلين، باتريك؛ كوبرن، ستيفان. ج؛ ونعيم، مويزي (١٤٢٠هـ). تعولم الفساد. ورقة عمل في كيمبرلي. أن، اليوت. الفساد والاقتصاد العالمي. (كتاب محرر). ترجمة محمد جمال إمام. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر. (ص ٣٩).

دوفيدي، أو. بي (١٤٢١هـ). آفاق حول إدارة القطاع العام والإصلاح بالهند. ورقة عمل في: عبد الرحمن أحمد هيجان. (إصلاح الإدارة العامة آسيا: تجارب من الصين- كوريا- الهند- اليابان- المملكة العربية السعودية. (كتاب محرر). الرياض: المؤلف. (ص ص ١٥١-١٨٦)

راجانا، سيسل (١٩٩٣م). الدلالات الرئيسة للتنظيم الإداري القائم: العمليات والإجراءات الواجب اتباعها للمحافظة على معايير أخلاقية عالية ونوعية عمل جيدة في الحكومة. ورقة عمل في: الفساد في الحكومة: تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية (PTCD) ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية (CSDHA) للأمم المتحدة؛ ترجمة (نادر أحمد أبو شيخة). لاهاي. هولندا، عمان-الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (ص ٥١)

رويز ندانا، أو غسطين (١٤٢٠هـ). أهمية دور القيادة في محاربة الفساد

في أوغندا . ورقة عمل في كيمبرلي . أن ، اليوت . الفساد
والاقتصاد العالمي . (كتاب محرر) . ترجمة محمد جمال إمام .
القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر . (ص ص ١٨٤ - ٢٠٠)
ستوتوماس ، باتريشيا (١٤٢١هـ) . التطورات الحديثة في العلوم الإدارية
الدولية . ورقة عمل في : عبد الرحمن أحمد هيجان . إصلاح
الإدارة العامة آسيا : تجارب من الصين - كوريا - الهند - اليابان -
المملكة العربية السعودية (كتاب محرر) . الرياض : المؤلف . (ص
٥٧ - ٧٤)

السندي ، عبد الله راشد (١٤٢١هـ) . مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في
المملكة العربية السعودية . الرياض : مطابع الحميضي .
شتا ، السيد علي (١٤١٩هـ) . الفساد الإداري ومجتمع المستقبل . القاهرة :
مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية .

شحاته ، إبراهيم (٢٠٠١م) . كلمة النائب الأول لرئيس البنك الدولي .
مؤتمر « آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية :
منظور إستراتيجي ومؤسسي . (كتاب محرر) القاهرة : المنظمة
العربية للتنمية الإدارية . (ص ص ١٢ - ١٣)

شلوس ، ميغل (٢٠٠١م) . النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة
الفساد-دروس مستفادة من التجارب العالمية . مؤتمر « آفاق جديدة
في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية : منظور إستراتيجي
ومؤسسي . (كتاب محرر) القاهرة : المنظمة العربية للتنمية
الإدارية . (ص ص ٢٧ - ٣٥)

شلوس ، ميغل (٢٠٠١م) . كلمة المدير التنفيذي لمنظمة الشفافية العالمية .

مؤتمر « آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية : منظور إستراتيجي ومؤسسي . (كتاب محرر) القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . (ص ص ١١ - ١٢)

الطويل ، محمد بن عبد الرحمن (١٤٠٥هـ) . تحديات التنمية الإدارية في الدول العربية الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي ، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الطاولة المستديرة الذي ينظمه المعهد العالي للعلوم الإدارية تونس ١٥-٢٠ سبتمبر ١٩٨٥م . الرياض : معهد الإدارة العامة .

عاشور ، أحمد صقر (٢٠٠١م) . كلمة افتتاحية . مؤتمر « آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية : منظور إستراتيجي ومؤسسي . (كتاب محرر) القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . (ص ص ٣ - ١٠)

عبد الهادي ، أحمد محمد (١٩٩٧م) . الانحراف الإداري في الدول النامية . الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب .

عمار ، حسين حسن (١٤١١هـ) . إدارة شؤون الموظفين : المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة .

كانيكو ، يوكو وهوري ، مساهيرو (١٤٢١هـ) . إعادة استثمار الحكومة اليابانية . ورقة عمل في عبد الرحمن أحمد هيجان . إصلاح الإدارة العامة آسيا : تجارب من الصين-كوريا-الهند-اليابان- المملكة العربية السعودية . (كتاب محرر) . الرياض : المؤلف . (ص ص ٢٠٩ - ٢٣٤)

كليتجارد، روبرت (١٩٨٨م). السيطرة على الفساد . (ترجمة علي حسين حجاج). عمان : دار البشير .

كورتز، دانييل ل (١٩٩٩م). كيف تتصدى لتعارض المصالح : دليل للمجالس غير الربحية . القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية .

محمود، صلاح الدين فهمي (١٤١٤هـ). الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية . الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب .

مركز المركز الدولي للتدريب (١٩٩٩م). إصلاح وتطوير الإدارة العامة في الدول العربية : تجارب عربية من نتائج لقاء خبراء عرب عقد في تورينو بإيطاليا ، ٢٠-٢٧ تشرين الأول / أكتوبر ١٩٩٩م . تورينو؛ إيطاليا : المركز الدولي للتدريب .

موسى ، صافي إمام (١٤٠٥هـ). تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم . الرياض : دار العلوم .

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤٢١هـ). مسيرة الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية . ورقة عمل في : عبد الرحمن أحمد هيجان . إصلاح الإدارة العامة آسيا : تجارب من الصين - كوريا - الهند - اليابان - المملكة العربية السعودية . (كتاب محرر). الرياض : المؤلف . (ص ص ٢٣٥ - ٢٩٩)

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤١٨هـ). إستراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري . المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب . المجلد (١٢)، العدد (٢٣) . (ص ص ٢٠٣ - ٢٦٥)

هيجان ، عبد الرحمن أحمد (١٤٢٣هـ). الإدارة الآمينة : المطلب الحتمي
لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي . الإداري
(مسقط). السنة (٢٤) ، العدد (٩١). (ص ص ١١-٦٢)
هيمان ، فريز . ف (١٤٢٠هـ). مكافحة الفساد الدولي : دور مجتمع
الأعمال . ورقة عمل في : كيمبرلي . آن ، اليوت الفساد والاقتصاد
العالمي . (كتاب محرر) ترجمة محمد جمال إمام . القاهرة : مركز
الأهرام للترجمة والنشر . (ص ص ٢٠١-٢٢١)
اليوت ، آن . كيمبرلي (١٤٢٠هـ). الفساد والاقتصاد العالمي (ترجمة محمد
جمال إمام). القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر .

ثانياً : المراجع الأجنبية:

Ahmad. Mokbul M. (2003). Donors" the State" Non-Governmental Organizations (NGOs) and their Clients in Bangladesh. Unpublished paper. International Institute of Administrative Sciences. Second International Regional Conference. Yaounde (Cameroon)" 14-18 July 2003.

Kabumba" I. (2003). How Individual Citizens can Combat Poverty and Exclusion: Issues" Strategies and Challenges. Unpublished Paper. International Institute of Administrative Sciences. Second International Regional Conference. Yaounde (Cameroon)" 14-18 July 2003

Rosenbloom" D. H. (1990). Public Administration: Understanding Management" Politics" and law in the Public Sector. Washington: George Washington University.